

Passo 5: Desenvolva as descrições das atividades e recrute o pessoal

Pule este passo se:

- *Seu programa já está implantado e você já tem planos de trabalho para cada membro do seu pessoal.*

Reveja este passo se:

- *Suas descrições das tarefas estão ultrapassadas.*
- *Elas não estão numa lista do programa.*

O objetivo deste passo é traduzir o plano das atividades de APS (desenvolvidas no Passo 4) para tarefas e responsabilidades individuais. Isto é feito, inicialmente, pelo desenvolvimento de uma lista de "tarefa e funções" a partir do plano de serviços. Esta lista descreve as tarefas para cada posição do pessoal e a experiência e habilidade necessárias. A seguir, a lista de "função e tarefas" é usada para desenvolver as descrições das tarefas para cada posição. Após a revisão dessas descrições das tarefas e sua aprovação, elas podem ser anunciadas como "anúncios para empregos". Os candidatos podem então ser recrutados, entrevistados, triados, e selecionados de acordo com os procedimentos regulares de sua organização. O propósito de uma descrição das tarefas é:

- Descrever as funções e tarefas que o pessoal precisa desenvolver para ajudar o programa a alcançar seus objetivos;
- Identificar a experiência, habilidades e conhecimento necessários à execução das tarefas; e
- Assegurar que o gerenciamento e o pessoal tenham uma compreensão mútua dessas expectativas.

Sub-passos para o desenvolvimento de uma descrição das tarefas e para recrutamento do pessoal são listados abaixo.

- Desenvolva uma lista de "função e tarefas"
Identifique as tarefas/atividades do programa para cada posição do pessoal
Identifique habilidades/experiências necessárias para cada posição do pessoal
- Prepare as descrições das tarefas
Designações, tarefas
Necessidades e habilidades/experiência pessoais



- Divulgue anúncios de emprego e recrute, trie, e selecione os candidatos
- Chegue a um acordo com os candidatos selecionados sobre as expectativas com relação à função e tarefas

Desenvolva uma lista com a função, tarefas e habilidades

O primeiro passo é traduzir o plano do programa para serviços clínicos e de campo, em designações de pessoal. Os programas são usualmente subdivididos em componentes (TRO, pré-natal, planejamento, etc.), os quais são subdivididos em atividades e tarefas. Essas tarefas são a base para o desenvolvimento das descrições das atividades.

Exemplo 24: Lista de funções e tarefas

Metas do programa de APS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Melhorar o status sanitário das mães e crianças abaixo de cinco anos. 2. Reduzir a taxa de mortalidade infantil em 10% em dois anos. Objetivos do serviço: <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar o número de crianças na categoria normal em 20 em dois anos. Estratégias: <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorização do crescimento durante visitas domiciliares mensais. 2. Vacinação de crianças e mulheres casadas. 3. Oferta de educação para a saúde sobre planejamento familiar, aleitamento materno, controle de doenças diarreicas. 				
Posição Título	Função	Tarefas	Experiência	Habilidades
ACS	Fornecer serviços e monitorizar mulheres e crianças na sua área-alvo designada	<p>Educar e promover os temas de APS durante visitas domiciliares através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> > monitorização do peso > educação para saúde: <ul style="list-style-type: none"> • nutrição • uso da TRO • aleitamento materno • imunização • planejamento familiar • limpeza pública/pessoal • identificação dos pacientes de risco e referência ao programa de APS > registro/compilação de informações na: pasta da família cartões de crescimento • registro das atividades diárias do ACS 	Não necessária mas deve conhecer a dinâmica comunitária	Habilidade em comunicação. Interesse em conduzir sessões de educação para saúde



Posição Título	Função	Tarefas	Experiência	Habilidades
ACS	Treinar, supervisionar e apoiar o ACS na oferta tanto de atenção preventiva quanto curativa e ajudá-lo nos serviços básicos de saúde	Aumentar os serviços fornecidos: <ul style="list-style-type: none"> • vacinação • planejamento familiar • cuidados básicos curativos • pré-natal > supervisão dos ACS e PT através de visitas domiciliares > a assistência na vigilância contínua através do Sistema de Informações Gerenciais > o fornecimento do treinamento em trabalho e educação continuada para os ACS e as mães	Dois anos de experiência em trabalho comunitário.	Conduzir educação para saúde. Conhecer as línguas locais
Médico de saúde comunitária	Coordenar e monitorizar o desempenho de todo o programa de APS e formular planos de ação	> Oferta de atenção materna integrada > Identificação e análise dos problemas atuais da comunidade > Definição de metas, a preparação de planos de ação e a implementação de estratégias > Ligação e manter a coordenação com os líderes comunitários, agências governamentais e não governamentais para o projeto, a implementação e a manutenção da atenção primária a saúde com base comunitária > Monitorização do progresso usando informações colhidas através do Sistema de Informações Gerenciais e preparar os relatórios anuais de progresso > Oferta de cuidados ambulatoriais > os programas orgânicos de educação continuada	Seis meses de experiência em: <ul style="list-style-type: none"> • medicina • pediatria • obstetria/ ginecologia Alguma experiência com trabalho comunitário	Conduzir a educação para saúde. Comparecer às reuniões comunitárias

O exemplo 24 ilustra uma lista de funções e tarefas que os gerentes podem usar para produzir essas informações. Note como ela inclui as metas do programa, os objetivos dos serviços, e as estratégias dos serviços.



Isto é incluído para assegurar que o gerenciamento defina funções e tarefas consistentes com as metas, objetivos, e estratégias do programa. Uma planilha em branco é encontrada no Apêndice E.

Prepare descrições das tarefas e faça verificações factíveis

O próximo passo é desenvolver descrições individuais das funções para cada posição, com base nas funções, tarefas, experiências, e habilidades resumidas na lista de funções e tarefas.

A maioria das agências tem seus próprios formatos para as descrições das funções, e as funções, tarefas, experiências, e habilidades podem ser adaptadas a qualquer formato em particular. O Exemplo 25 ilustra uma descrição de função para o cargo de ACS (veja Apêndice E para um formulário em branco). Antes da finalização dessas descrições de tarefas e antes de submetê-las a aprovação, é uma boa idéia conduzir uma "verificação de factibilidade" para se assegurar de que as tarefas são factíveis e de que as necessidades são realistas. Algumas perguntas teste são mostradas abaixo.

- A descrição da função reflete adequadamente as necessidades do programa?
- A descrição da função inclui todas as atividades/tarefas necessárias?
- A carga de trabalho projetada é razoável?
- Os candidatos adequados estão disponíveis?
- Há probabilidade das pessoas se inscreverem, dados os termos e condições de trabalho?
- O trabalho é seguro; haverá fundos adequados para sua continuidade?
- Há algum outro fator que possa afetar positivamente ou negativamente o recrutamento de candidatos adequados?

Se forem identificados problemas que tornem a descrição das tarefas não factível então essa tarefa deve ser alterada de acordo, ou os problemas devem ser resolvidos antes dos candidatos serem recrutados.

Divulgue os anúncios para o emprego e recrute, trie, e selecione candidatos

Após aprovação das descrições das funções de acordo com os procedimentos da agência, devem-se anunciar os cargos. Este anúncio deve ser baseado (ou idêntico) na própria descrição do

Formato para
a descrição
das funções



trabalho. O recrutamento, triagem de candidatos, e seleção devem seguir os procedimentos normais da instituição.



Exemplo 25: Descrição de função e anúncio

1. TÍTULO DA FUNÇÃO ACS	2. STATUS DA FUNÇÃO 2.1 Tempo integral a. Permanente 2.2 Tempo parcial b. Temporário	3. DATA DA PREPARAÇÃO 25 Fev. 1992
4. RESUMO DA FUNÇÃO	<i>Fornecer serviços e monitorizar mulheres e crianças em áreas designadas</i>	
5. TRABALHA JUNTAMENTE COM <i>Enfermeira de saúde comunitária</i>	6. FUNÇÕES DIRETAMENTE SUPERVISIONADAS POR ESTE CARGO <i>Nenhuma</i>	
7. PRÉ-REQUISITOS ESPECÍFICOS:		
7.1 Qualificações educacionais/profissionais <i>NA</i>		
7.2 Experiência e treinamento <i>Não necessário, mas um conhecimento de dinâmica comunitária seria desejável</i>		
7.3 Conhecimento, qualificações, habilidades <i>Comunicação</i> <i>Habilidade para conduzir sessões de educação para saúde</i>		
8. DESCRIÇÃO DAS OBRIGAÇÕES/RESPONSABILIDADES:		
Liste as obrigações sob dois títulos separados: obrigações REGULARES e obrigações PERIÓDICAS: <i>Durante visitas domiciliares e nas funções de APS, educar e promover a saúde através de:</i>		
A. OBRIGAÇÕES/RESPONSABILIDADES REGULARES: <i>Monitorização do crescimento</i> <i>Educação sanitária sobre nutrição, uso de TRO, aleitamento materno, imunização, planeamento familiar, higiene pessoal/pública, identificação de pacientes de risco e seu encaminhamento ao programa de APS.</i> <i>Registro e compilação de informações nos registos de famílias, cartões de crescimento, registos das atividades diárias do ACS.</i>		
		% DO TEMPO DESPENDIDO
B. OBRIGAÇÕES/RESPONSABILIDADES PERIÓDICAS: <i>Comparecer a aulas regulares sobre educação para saúde</i>		
9. PREPARADO POR: Jazmi Hosein	10. REVISADO POR: <i>Izhar Sheraz</i>	30% Monitorização do Crescimento 30% Educação para Saúde 20% Registos 20% Educação Continuada



Chegue a um acordo com os candidatos selecionados sobre as expectativas com relação à função e às tarefas

Um passo muito importante é aquele em que o gerente e o supervisor imediato sentam-se com o candidato selecionado e discutem a descrição da atividade aberta e francamente. O objetivo deste encontro é esclarecer expectativas de ambas as partes: o que os gerentes esperam de um membro do pessoal, e o que um membro do pessoal compreende como função e tarefas do seu trabalho. Isto levará à próxima parte do processo, descrita no Passo 6: Desenvolver planos e calendários individuais de trabalho.

Esclarecer expectativas

Passo 6: Desenvolver planos e calendários individuais de trabalho

Pule este passo se:

- *Seu programa já usa um sistema de avaliação com base no desempenho*

Reveja este passo se:

- *Os planos de trabalho do seu pessoal estão ultrapassados*
- *Eles não são baseados em tarefas prioritárias do projeto, ou*
- *Você tem registros de domicílios, mas nenhum sistema para definir prioridades.*

Compilando os registros

O objetivo deste passo é traduzir as descrições das tarefas individuais (desenvolvidas no Passo 5) em planos de trabalho específicos para cada membro do pessoal. Os planos individuais de trabalho devem ser baseados em: 1) os planos de serviços da clínica e de campo (Passo 4) e, 2) a descrição de cada pessoa (Passo 5). Os planos de trabalho listam todas as atividades planejadas, sua seqüência, o momento em que elas devem começar e terminar, os recursos que serão necessários para executá-las, e a pessoa responsável por cada tarefa.

O Passo 4 mostrou como informações valiosas sobre a demanda dos serviços e as necessidades podiam ser compiladas em registros. Ele também mostrou como os alvos podiam ser computados para os trabalhadores de campo. Esta informação é usada para identificar o número de pessoas que provavelmente necessitarão dos serviços e aquelas que são de alto risco e merecem atenção especial. Ela também pode ser usada para estimar o número de pessoas que necessitarão dos serviços a cada semana ou mês. Os planos individuais de trabalho devem levar esta informação em conta para



determinar quanto tempo cada pessoa do grupo despenderá em cada tarefa, no local, e com cada indivíduo alvo.

Na maioria dos casos, cada membro do pessoal deve desenvolver um plano anual que coincida com o plano anual do programa, e um segundo plano que é usado para marcar o calendário das atividades mensalmente, semanalmente ou mesmo diariamente. Esses planos podem ser desenvolvidos individualmente, ou em grupo, dependendo de quanto os planos de uma pessoa afetam os de outra. Frequentemente, o processo de planejamento é tão importante quanto o plano. O planejamento do trabalho ajuda a todos a conhecerem o que todos os outros estão fazendo e pode ser uma ferramenta efetiva para construir um espírito cooperativo de equipe.

Vantagens do plano de trabalho

Há muitas vantagens em se planejar os trabalhos, para o projeto, a equipe, e o indivíduo:

- Assegurar-se de que as atividades do projeto planejado sejam executadas
- Assegurar-se de que elas sejam executadas na seqüência correta
- Assegurar-se de que as tarefas prioritárias sejam executadas em primeiro lugar
- Ajudar o pessoal a gerenciar seu tempo com eficiência
- Maximizar o impacto do programa
- Permitir que o pessoal coordene mutuamente seu trabalho
- Facilitar a monitorização do programa e do desempenho individual.

O Passo 7 neste módulo descreve como a avaliação do desempenho pode ajudar a melhorar a efetividade de um programa. Planos de trabalho realistas e bons são ingredientes chave para avaliação bem sucedida do desempenho. Assim é, porque o plano é uma ferramenta óbvia e conveniente para monitorizar o progresso, identificar os problemas, determinar as necessidades de mudança, e replanejar.

Os planos de trabalho usualmente listam as tarefas em algum tipo de ordem de prioridade. Isto permite com que o supervisor e o executor cheguem a um acordo sobre tarefas de alta prioridade e focalizem mais atenção na monitorização destas tarefas. O conceito chave aqui é sempre focalizar a atenção naquelas tarefas que sejam essenciais para os objetivos do programa.

as tarefas
n ordem
prioridade



Princípios de bons planos de trabalho

Bons planos de trabalho individuais incluem os mesmos elementos dos bons planos de projetos:

- Um propósito ou objetivo claramente definido
- Uma lista de todas as atividades ou tarefas que devem ser executadas para alcançar o objetivo
- Especificação das tarefas e atividades prioritárias
- Um quadro horário específico para o início e o término de todas as tarefas
- Indicadores claros para a medida do progresso
- Especificação dos recursos necessários para executar o trabalho

Os planos de trabalho devem ser escritos. Isto aumenta a dedicação e a compreensão do trabalho a ser executado. Também ajuda a resumir o plano num cartaz, calendário ou gráfico que reflita a passagem do tempo. Isto torna mais fácil monitorizar o progresso.

Exemplo 26: Excerto de um plano de trabalho de pessoal

PLANO DE TRABALHO

Nome da pessoa preparando o plano de trabalho: *Josephine Baker*

Período de desempenho: *01 de Novembro de 1992 - 31 de Outubro de 1993*

Tarefa Nº 1 de 3

Definição da tarefa distribuída: *Conduzir visitas domiciliares rotineiras e especiais para todos os domicílios escolhidos nas áreas C e D.*

Sub-tarefas chave e prazos:

1. *Tornar as pessoas conscientes dos serviços de APS, suas vantagens e como obtê-los*
 2. *Motivar as mulheres incluídas no programa a aceitarem e usarem monitorização do crescimento, imunização, pré-natal, planeamento familiar, TRO*
 3. *Identificar e acompanhar mães e crianças de alto risco*
 4. *Encaminhar mulheres grávidas, crianças desnutridas e outras à medida que for apropriado ao centro de saúde*
 5. *Conduzir encontros sobre APS com os membros das vilas*
-

Expectativas quanto ao desempenho, padrões de desempenho:

1. *A consciência aumentará para 90% dos domicílios até o final de 1993*
 2. *Aceitação e o uso continuado dos serviços de APS alcançarão o mesmo nível do programa*
 3. *Todas as mães e crianças de alto risco da área serão identificadas e encaminhadas - nenhuma morte evitável ocorrerá*
 4. *Todas as mães e crianças de alto risco serão visitadas ao menos mensalmente*
 5. *Pelo menos um encontro comunitário de saúde acontecerá a cada semana.*
-

Nome do supervisor desta tarefa: *Mustafa Bustamante*

Plano de trabalho aprovado pelo supervisor: *M. Bustamante*

Data: *01/11/92*



Prepare um plano de trabalho com seu supervisor. Prepare um plano separado para cada tarefa. Liste as sub-tarefas principais e as expectativas de desempenho para cada sub-tarefa. Não há nenhum número definido de sub-tarefas, mas três a cinco é o comum. Cada vez que você receber uma nova tarefa, você deve preparar um desses planos de trabalho.

Programando o trabalho

Há centenas de variações de planos de trabalho, a maioria dos quais incluem os elementos descritos acima. A diferença é usualmente no formato e na ênfase. Alguns planos enfatizam tempo, outros enfatizam as tarefas. Os exemplos ilustram ambos os enfoques.

• Tabelas de Gantt

O Tabela de Gantt é uma das ferramentas mais antigas e mais úteis para resumir planos de trabalho. Em APS ela é especialmente útil para resumir um plano anual, semi-anual, ou trimestral. Todas as atividades principais do projeto podem ser dispostas em conjunto, como calendário e as pessoas responsáveis. Esses cartazes são também úteis para projetos especiais, tais como projetos de pesquisa e treinamento. Um exemplo é mostrado abaixo.

Exemplo 27: Tabela de Gantt sobre um projeto de pesquisa

	Meses									
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
Atividades Básicas										
1. Planejar o levantamento	X	X	X	X	X	X				
2. Projetar os formulários			X	X	X	X	X			
3. Recrutar os entrevistadores			X	X	X	X	X			
4. Treinar os entrevistadores				X	X	X	X	X		
5. Conduzir o levantamento					X	X	X	X	X	X
6. Entrada e análise de dados						X	X	X	X	X
7. Retorno para a equipe							X	X	X	X
8. Relatório final								X	X	X

• Tabelas de tempo e tarefas

Essas tabelas são especialmente úteis a curto prazo, uma semana ou um mês, por exemplo. Ambas as tabelas explicam-se por si sós. A primeira enfatiza o tempo. A coluna da esquerda lista as horas num dia, e as linhas mostram os dias numa semana ou mês. A tabela pode ser modificada para qualquer calendário, 1/4 de hora, 1/2 hora, etc. no eixo vertical; Segunda-Sexta, Domingo-Sábado, Dia 1-31, etc., no horizontal.



Exemplo 28: Calendário e plano de trabalho semanal da EC

Hora	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
07:00					
08:00	<i>Clinica Geral</i>	<i>Educ. comun.</i>	<i>Pré-natal</i>	<i>Imunização</i>	<i>Educ comun.</i>
09:00		<i>para saúde</i>			
10:00					
11:00	<i>Relatórios</i>		<i>Relatórios</i>	<i>Relatórios</i>	
12:00	<i>Almoço</i>	<i>Almoço</i>	<i>Almoço</i>	<i>Almoço</i>	<i>Almoço</i>
13:00	<i>Encontro de APS</i>	<i>Continuação</i>	<i>Visita domic.</i>	<i>Encontro setorial</i>	<i>Relatório</i>
14:00					
15:00	<i>Visita domic.</i>	<i>Visita domic.</i>	<i>Visita domic.</i>	<i>Visita domic.</i>	<i>Visita domic.</i>
16:00	<i>(#6-17)</i>	<i>(#18-29)</i>	<i>(#30-41)</i>	<i>(alto risco)</i>	<i>(#42-50)</i>
17:00	<i>Fim</i>	<i>Fim</i>	<i>Fim</i>	<i>Fim</i>	<i>Fim</i>
18:00					
19:00		<i>Encontro</i>			
20:00		<i>comunitário</i>			

A segunda versão mostra as tarefas no eixo vertical em vez de tempo. Os dias estão colocados no eixo horizontal, como antes.

Exemplo 29: Calendário e plano de trabalho bi-semanal para EC

Tarefas: Julho 1-12	Dias									
	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.
<i>Clinica Geral</i>	8-11					8-11				
<i>Educação Comunitária</i>		8-12			8-12		8-12			
<i>Pré-natal</i>			8-11					8-11		8-11
<i>Imunização</i>				8-11					8-11	
<i>Relatórios</i>	11-12		11-12	1-12		1-12	1-12	1-12	1-12	1-12
<i>Encontros de APS</i>	13-15									
<i>Encontros setoriais</i>							3-15		3-15	
<i>Educação continuada</i>		13-15				3-15				
<i>Visitas domiciliares</i>	15-17	15-17	13-17	3-15				13-17		
<i>Visitas de alto risco</i>								15-17		15-17
<i>Encontros setoriais</i>										
<i>Encontros comunitários</i>	19-21					19-21				



A distribuição rotineira de tempo das visitas domiciliares do ACS é especialmente importante e as ferramentas acima também podem ser usadas para isto. O seguinte exemplo, do Paquistão, ilustra como um supervisor e quatro ACS poderiam desenvolver um calendário coordenado.

Exemplo: Um ACS responsável pela monitorização da saúde de 200 famílias que vivem em quatro ruas também conduz sessões de educação para a saúde nas ruas de sua área. Esses são encontros informais ao ar livre, freqüentemente no quintal de um domicílio. É uma boa maneira de alcançar pequenos grupos de vizinhos.

Exemplo 30: Calendários coordenados para diversos profissionais

MÊS	ACS A	ACS B	ACS C	ACS D
<i>Janeiro</i>	<i>R1</i>	<i>R1</i>	<i>R1</i>	<i>R1</i>
	<i>Janeiro 5</i>	<i>Janeiro 12</i>	<i>Janeiro 19</i>	<i>Janeiro 26</i>
<i>Fevereiro</i>	<i>R2</i>	<i>R2</i>	<i>R2</i>	<i>R2</i>
	<i>Fevereiro 2</i>	<i>Fevereiro 9</i>	<i>Fevereiro 16</i>	<i>Fevereiro 23</i>
<i>Março</i>	<i>R3</i>	<i>R3</i>	<i>R3</i>	<i>R3</i>
	<i>Março 3</i>	<i>Março 9</i>	<i>Março 16</i>	<i>Março 23</i>
<i>Abril</i>	<i>R4</i>	<i>R4</i>	<i>R4</i>	<i>R4</i>
	<i>Abril 6</i>	<i>Abril 13</i>	<i>Abril 19</i>	<i>Abril 27</i>
	<i>R1</i>	<i>R1</i>	<i>R1</i>	<i>R1</i>
<i>Maio</i>	<i>Maio 4</i>	<i>Maio 11</i>	<i>Maio 28</i>	<i>Maio 25</i>

Há quatro ACS no programa que conduzem essas sessões. É preciso que o supervisor esteja presente para ajudar na resposta às perguntas. Assim, o supervisor e os ACS precisam coordenar seus calendários.

Designando
ACSs

A tabela mostra que o ACS A será responsável por uma sessão numa rua na primeira semana do mês, ACS B na segunda semana, e assim por diante até que os quatro ACS tenham desenvolvido sessões numa rua. Este processo é repetido até que todas as ruas tenham sido cobertas.

Muitos projetos designam ACS para cobrir uma certa área geográfica. Tipicamente, espera-se que eles visitem periodicamente todos os domicílios naquela área. O que freqüentemente acontece é



que eles visitam casas que estão próximas com maior frequência do que aquelas que estão distantes. Algumas casas nunca são visitadas.

O seguinte calendário, adaptado do projeto Swarnivar de Bangladesh, ilustra uma maneira de assegurar que todas as casas sejam cobertas numa base regular. Partindo do princípio de que a área foi mapeada e cada casa recebeu um número, o plano de trabalho pode especificar que casas visitar cada dia. O exemplo mostra o calendário de um ACS que visita 15 a 20 casas por cada dia de trabalho. O tempo também está alocado para encontros do pessoal e outras atividades.

Este tipo de calendário também pode ser usado para agendar visitas seletivas a mulheres e crianças de alto risco, como descrito no Passo 4.

Exemplo 31: Plano de trabalho mensal simplificado para o ACS

Plano de trabalho para: Lekha Mês: Maio		Vila: Banglapur Nº do domicílio: 413	
Dia	Calendário	Dia	Calendário
1	Feriado	16	Sessão de supervisão #188-197
2	#1-#17	17	#189-212
3	#18-36	18	#220-240
4	#37-56	19	Folga
5	Folga	20	Folga
6	Folga	21	#241-256
7	#57-76	22	#257-275
8	#77-95	23	#276-299
9	#96-114	24	#300-321
10	#115-132	25	#322-345
11	#133-150	26	Folga
12	Folga	27	Folga
13	Folga	28	#346-369
14	#151-169	29	#370-390
15	#170-187	30	#391-413
		31	<i>Reunião do pessoal</i>



- **Listas de "Coisas a fazer"**

Estas listas são especialmente úteis para o planejamento diário. Mais uma vez elas usam as mesmas duas versões populares: uma enfatizando o tempo, a outra enfatizando as tarefas.

Exemplo 32A: Lista de coisas a fazer

Tempo	A fazer hoje Segunda, 3 de Julho
07:00	
08:00	<i>Preparar o relatório mensal</i>
09:00	
10:00	
11:00	<i>Esboçar o plano de treinamento</i>
12:00	
13:00	<i>Encontro dos ACS</i>
14:00	<i>Encontro com a EC</i>
15:00	
16:00	<i>Revisar os apontamentos sobre TT e pré-natal</i>
17:00	
18:00	
19:00	
20:00	

Exemplo 32B: Lista de coisas a fazer

Prioridade das tarefas	Coisas a fazer hoje Segunda, 3 de Julho
1	<i>Preparar o relatório mensal</i>
2	<i>Esboçar o plano de treinamento</i>
3	<i>Encontrar os ACS para planejar as visitas domiciliares da próxima semana</i>
4	<i>Rever os apontamentos das mulheres que necessitam TT e visitas pré-natais</i>
5	<i>Encontro com a EC</i>

- **Rol de tarefas**

Este é usado para distribuir trabalho rotineiro igualmente entre os diversos membros da equipe. É particularmente útil quando os serviços devem ser fornecidos de maneira contínua e onde o trabalho é ou extremamente interessante ou extremamente maçante.

Exemplo: O pessoal normalmente trabalha das 8 da manhã às 5 da tarde no centro de APS. Em virtude da demanda comunitária, uma clínica noturna também funciona. Uma das seis EC ou VS devem estar de plantão durante as clínicas noturnas. O rol de tarefas deve ter o seguinte aspecto, onde uma letra é usada para cada pessoa do grupo (A- F).



Exemplo 33: Rol de tarefas

Rol de tarefas: Clínica noturna: Janeiro					
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Janeiro 3-7	A	B	C	D	E
Janeiro 10-14	F	A	B	C	D
Janeiro 17-21	E	F	A	B	C
Janeiro 24-28	D	E	F	A	B

Passo 7: Avalie o desempenho dos trabalhos

Pule este passo se:

- *Seu programa já usa um sistema de avaliação com base no desempenho*

Reveja este passo se:

- *Seu sistema de avaliação do pessoal está ultrapassado*
- *Seu sistema não compara o desempenho planejado com o desempenho real das funções.*

O objetivo deste passo é ajudar o pessoal a melhorar seu desempenho. Nós nos referimos a ajudá-los a melhorar sua eficácia em alcançar seus objetivos (e os do programa) e aumentar sua eficiência no desempenho de seu trabalho (conseguir mais, com menos esforço). O veículo para isto é a retroalimentação contínua com base no trabalho pessoal de cada um, comparando as conquistas reais com aquelas definidas nos planos de trabalho.

Este tipo de avaliação contínua é às vezes chamado "supervisão de apoio", treinamento, ou tutorial. O objetivo não é descobrir erros, mas trabalhar juntamente com o pessoal para ajudá-los a calcular como executar melhor um trabalho.

O plano de trabalho é a ferramenta chave de avaliação porque ele vincula as tarefas dos profissionais aos objetivos do programa. Quanto melhor o profissional executar suas tarefas, melhor o programa alcançará seus objetivos. Por esta razão as avaliações devem ser montadas de forma a examinar se o profissional está executando bem suas tarefas que foram definidas no plano de trabalho.



Obtenha retroalimentação (retorno) sobre as conquistas do plano de trabalho

Princípios de avaliação de desempenho

Agentes de saúde, supervisores, e gerentes estão usualmente a par do desempenho do seu pessoal e dos problemas que eles encontram bem antes de executarem uma revisão formal. Esta é uma razão porque a avaliação contínua e de apoio do desempenho é mais importante que as avaliações formais periódicas das funções.

Uma boa avaliação de desempenho é um processo contínuo que depende de comunicação franca entre o supervisor e o pessoal. Ela começa com retroalimentação com base nas conquistas dos planos de trabalho, mas inclui identificações do problema, soluções possíveis, necessidades do pessoal para treinamento e desenvolvimento de habilidades, e acordo mútuo sobre os passos que serão tomados por ambas as partes para melhorar o desempenho.

A atitude e a capacidade de comunicação do supervisor são muito importantes neste processo. Se os subordinados percebem que estão sendo criticados em vez de auxiliados, eles tendem a se retrair, fechar as vias de comunicação, e adotar posturas defensivas. Alguns princípios-chave da avaliação eficaz do desempenho são mostrados abaixo:

- Enfoque na melhoria do desempenho profissional
- Apoiar em vez de criticar
- Louvar as conquistas assim como identificar as fraquezas
- Educar em vez de julgar
- Conduzida com regularidade e freqüência
- Colaboração entre supervisor e subordinado, não uma relação de cima para baixo, como de pai para filho
- Baseada em confiança mútua e comunicação franca e freqüente
- Projetada para encontrar soluções para os problemas, não para encontrar culpados por eles.

Avaliação contínua de desempenho

Todo encontro entre um supervisor e um membro do pessoal é uma oportunidade para avaliar o desempenho e para fornecer retroalimentação construtiva, orientação, e treinamento. As avaliações podem ser discussões informais sobre tarefas designadas, estruturadas em sessões semanais de planejamento de trabalho, ou uma revisão de equipe das conquistas globais.



Como já observado os planos individuais de trabalho devem ser os instrumentos básicos para a avaliação, e qualquer modificação combinada pode ser incorporada imediatamente no plano seguinte de trabalho.

Embora pareça óbvio isto não é feito com a frequência que se esperaria. Avaliações são frequentemente baseadas em critérios padronizados que podem não estar relacionados à atividade: lealdade, capricho, moralidade, e outros critérios de serviço público. Se a ocupação principal de um ACS é visitar 413 domicílios todos os meses para entregar seis mensagens chave de saúde e identificar as mulheres e crianças de alto risco, então estes devem ser os critérios de avaliação. O ACS visitou todos os 413 domicílios? Se não, por que não? A exigência foi muito grande? O que pode ser feito para tornar possível a este ACS a visita a todas as pessoas; será que todas as pessoas devem mesmo ser visitadas? As seis mensagens chave foram passadas, e compreendidas? Se não, por que não? Algumas mensagens não estão claras, ou não são necessárias? O que pode ser feito para ajudar o ACS a passar suas mensagens com clareza? Ele identificou todas as mulheres e crianças de risco? Se não, por que não? Os critérios não estão vagos demais? O ACS necessita de treinamento adicional?

Usando os planos de trabalho, os registros dos domicílios, os registros da clínica, e outros instrumentos de planejamento e registro, o supervisor e o pessoal podem examinar o desempenho de maneira contínua, identificar problemas, se houver, e trabalhar em conjunto para descobrir maneiras de solucionar esses problemas.

Avaliação formal do desempenho

Ao menos uma vez por ano, a maioria das organizações requerem uma avaliação formal. Se o desempenho foi avaliado continuamente durante o ano, a avaliação formal não deve ser mais do que um resumo dessas avaliações.

As avaliações de desempenho contínuas e informais não são usualmente documentadas, entretanto, um formulário suplementar pode ser necessário. O seguinte formulário para revisão do desempenho é na verdade a segunda parte do formulário do planejamento de trabalho, mostrado anteriormente (Exemplo 26). Juntos eles constituem um formulário de Planejamento de Trabalho - Revisão de Desempenho (PTRD). Um formulário completo é fornecido no Apêndice E. Este formulário é conveniente tanto para resumir o plano geral de trabalho quanto para a avaliação anual do desempenho.

Critérios
padronizados
de avaliação



Agende uma revisão de cada tarefa após ser completada ou no momento de sua revisão anual. Complete a auto-avaliação e submeta-a a seu supervisor. Lembre-se de discutir a avaliação com seu supervisor.

Exemplo 34: Excerto de um formulário para a revisão do desempenho de pessoal

REVISÃO DO DESEMPENHO
<p>Auto-avaliação: <i>Eu creio que meu desempenho foi muito bom este ano. Consciência, motivação e aceitação dos serviços de APS todos tiveram incrementos em minha área. Vários casos de alto risco foram encaminhados e tratados com sucesso, o que me fez sentir muito bem e também ajudou a convencer a comunidade que nosso programa realmente funciona. Meu principal problema é falta de tempo. Com base nas discussões que nós tivemos, eu recrutarei algumas mães para me ajudarem a visitar alguns dos domicílios que não necessitam de atenção especial.</i></p> <p>Avaliação da supervisão: <i>Josephine é uma das ACS que mais trabalha no programa. Ela fez um esforço especial para aprender como identificar lactentes de alto risco, e isto resultou em vários encaminhamentos que de outra forma poderiam ter tido uma evolução triste. Josephine concorda que ela precisa encontrar alguém para ajudá-la, para que ela tenha mais tempo para se dedicar aos casos de alto risco. Sua idéia de recrutar mães é excelente, e se funcionar, outros ACS podem imitá-la.</i></p> <p>Aprovação da supervisão: <i>M. Bustamante</i> Data: <i>28/10/93</i></p>



